



Centro Universitário de Brasília – UNICEUB
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

SÔNIA OMIELAN

**OS GANHOS POR ENVOLVER OS COLABORADORES
COM O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE**

ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARCOPOLO S.A. – RS / BRASIL

Brasília
2015

SÔNIA OMIELAN

OS GANHOS POR ENVOLVER OS COLABORADORES COM O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

ESTUDO DE CASO: EMPRESA MARCOPOLO- RS/BRASIL

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UNICEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós Graduação Lato Sensu na área de Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Brasília, ____ de _____ 2015.

Profª Dra. Joana d’Arc Bicalho Félix

Professor examinador

Professor examinador

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, Que me deu o dom da vida.

Ao meu pai Eduardo Omielan, *in memoriam*, que foi um educador e incentivador da beleza de aprender,

Aos meus amores na Terra, minha mãe Maria Helena e minha filha, Bárbara, dois espíritos que vieram pra me ensinar,

À minha orientadora, Joana Bicalho, grande mestra altamente engajada em temas ambientais,

Aos meus colegas de sala de aula, muito obrigada por tanta paciência e compreensão,

Aos mestres do curso, que sigam lindamente nesse caminho de enviar luz a tantos.

Sem vocês, essa conquista seria muito mais difícil.

Muito obrigada!

Deus Abençoe a todos!

RESUMO

Diante da competitividade acirrada entre as empresas, ocasionada pela pressão do mercado, a inclusão dos *stakeholders* em ações de conservação do meio ambiente

tornou-se um diferencial para o crescimento e a ampliação das vantagens competitivas. Através do objetivo geral de compreender os princípios e os desafios das empresas privadas na adoção da sustentabilidade, esse trabalho estudou o caso da Marcopolo que tornou-se competitiva com a estratégia da adoção de medidas que protegessem o meio ambiente através do envolvimento dos seus colaboradores. Os objetivos traçados como específicos foram o de identificar o papel da empresa nas ações que se referem à sustentabilidade ambiental e apontar os desafios encontrados para a efetiva conscientização e envolvimento dos *stakeholders*. Essa pesquisa, através da revisão bibliográfica descrita, sugere algumas medidas que visam um maior engajamento dos colaboradores em sua missão de gerir seus objetivos econômicos e financeiros às questões referentes com a ética nos negócios, cidadania e preservação do meio ambiente.

Palavras-chave: Sustentabilidade, *stakeholders*, Marcopolo.

ABSTRACT

In the face of fierce competitiveness between companies, caused by market pressure, the inclusion of stakeholders in environmental conservation actions became an advantage for the growth and expansion of competitive advantage. Through the general objective to understand the principles and challenges of private enterprises in the

adoption of sustainability, this work studied the case of Marcopolo that became competitive with the strategy of adopting measures to protect the environment through the inclusion of its employees. The objectives set as specific were to identify the role of the company in actions that refer to environmental sustainability, and point the challenges for an effective awareness and involvement of stakeholders. This research, described by literature review, suggests some measures aimed at greater involvement of employees in its mission to manage their economic and financial goals related to issues with business ethics, citizenship and environmental preservation.

Keywords: Sustainability, stakeholders, Marcopolo.

“O lucro não deve ser o principal objetivo de uma empresa. O lucro é apenas uma parte essencial para que a empresa busque sempre cumprir a sua missão. Essa missão deve ser o objetivo principal da empresa”

Jonh Elkington

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 CONCEITOS ELEMENTARES RELATIVOS A SUSTENTABILIDADE	13
1.1 Sustentabilidade: Origem e Definição.....	15
1.2 A Sustentabilidade Vista Pela Ótica dos <i>Stakeholders</i>	16
2 PANORAMA DAS EMPRESAS FRENTE À RESPONSABILIDADE SOCIAL	19
2.1 Histórico da Responsabilidade Social	22
2.2 Responsabilidade Social no Brasil.....	24
2.3 Responsabilidade Social no Âmbito Internacional.....	28
2.4 Responsabilidade Social e Ambiental	29
2.5 Responsabilidade Ambiental na Empresa	30
2.6 Empresa e Sociedade: A Responsabilidade Social Corporativa.....	32
3 ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES COM A EMPRESA:	
OS STAKEHOLDERS.....	35
3.1 Expectativas dos Consumidores, Empregados, Investidores, Governo e Reguladores.....	36
3.2 Sustentabilidade: Revolução de Valores.....	37
4 ESTUDO DE CASO.....	41
4.1 Desempenho dos Colaboradores.....	44
4.2 Envolvimento dos <i>Stakeholders</i> com a Sustentabilidade.....	46
4.3 Satisfação dos Colaboradores.....	47
5 RESULTADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	48
CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS.....	54

INTRODUÇÃO

Para permanecer no mercado é fundamental obter vantagens competitivas, buscar algum diferencial que a concorrência não tenha. Dessa forma, a clareza e a interação com os *stakeholders* se destacam como um diferencial na competição pela conquista da confiança dos consumidores, pela ótica do econômico, social e ambiental.

O objetivo geral desse estudo é compreender os princípios e os desafios da sustentabilidade aplicados às empresas privadas. Os objetivos específicos são: 1) identificar o papel das empresas no que se refere à sustentabilidade ambiental, social; 2) identificar os desafios encontrados para que se torne concreta a conscientização e envolvimento dos *stakeholders*; 3) verificar, através do Estudo de Caso, se a empresa Marcopolo está inserida nos princípios de responsabilidade socioambiental.

Para alcançar esses objetivos essa pesquisa é classificada, quanto a sua natureza, em qualitativa e em relação ao seu objetivo, exploratória. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 170), “pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema”.

A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (1992), envolve toda a bibliografia já publicada e que seja de conhecimento público (jornais, revistas, pesquisas, monografias, material cartográfico e outros). Tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi registrado sobre um determinado assunto.

Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica instiga o pesquisador à novas descobertas permitindo a versatilidade no planejamento. Então se torna comum, durante esse processo da pesquisa, descobrir além do procurado para a solução do problema, permitindo alcançar a variedade de dimensões de um problema que é analisado em sua totalidade.

O Estudo de Caso desse trabalho é baseado na empresa brasileira Marcopolo S.A., fabricante de transporte coletivo e urbano, sediada em Santa Maria, Rio Grande do Sul, onde foi observada a prática de sustentabilidade ambiental e social na gestão de *stakeholders*.

Utilizou-se de pesquisa documental através de periódicos, sítios da web, onde foi produzida uma descrição das ações praticadas.

Optou-se por escolher esse tema devido ao crescente interesse global em preservar o nosso futuro através de ações de sustentabilidade, porque, conforme Enzo (2007), “com a população mundial atual, se o consumo fosse igualado aos atuais níveis na Europa, não haveria mercado para amparar grande parte dos seres humanos e seriam necessários quatro planetas Terra para atender todas as necessidades”.

Para as empresas, os benefícios da inclusão dos *stakeholders* no tripé da economia (pessoas, planeta e lucro)¹ são a diminuição de custos e riscos, redução de desperdícios e geração de lucro e melhorias no relacionamento com os consumidores. Para a sociedade, a mudança da difícil realidade ambiental, econômica e social em quem vivemos, melhorando a qualidade de vida dos cidadãos.

¹ Triple Bottom Line – o tripé da sustentabilidade – expressão também conhecida como os “Três Pês” (People, Planet and Profit).

Ao meio acadêmico, fica o estímulo para explorar o tema sob outros focos, lembrando de que nós mesmos somos o futuro, o que fizermos agora, é o que há de somar mais para frente, mesmo que esta não seja uma tarefa das mais fáceis, que é a da mudança da forma de pensar dos habitantes do planeta.

A importância desse tema é a de que o envolvimento dos *stakeholders* no processo de sustentabilidade possa transformá-los em multiplicadores em potencial, deixando os limites das suas empresas, alcançando a sociedade em geral e finalmente, possa sair da fase interminável dos discursos e partir para as ações propriamente ditas.

Esse estudo está dividido em seis capítulos:

No primeiro capítulo são apresentadas as noções básicas sobre o tema sustentabilidade, diretamente relacionadas com o tripé da sustentabilidade, foco da pesquisa.

No capítulo 2 é explanada a situação das empresas diante do tema sustentabilidade, conceito, o objetivo geral e específico da pesquisa. O referencial teórico, sua influência nas organizações, seu desempenho no mercado e a estratégia organizacional vinculada ao seu desempenho;

No Capítulo 3, aspectos dos *stakeholders* - as “partes interessadas”, fundamental para o sucesso da sustentabilidade nas organizações, sendo eles os que indicam os caminhos a serem tomados para o sucesso do negócio;

No Capítulo 4 a atuação das empresas diante da nova responsabilidade em adquirir confiabilidade baseado nos novos valores cobrados pelos consumidores;

No Capítulo 5 é apresentada a revisão bibliográfica baseada em consulta a periódicos, sítios da internet, leitura prévia do material a ser utilizado e que tratam da inclusão dos colaboradores no seu envolvimento com o tema da sustentabilidade, sua importância, objetivos e desafios.

No Capítulo 6 o estudo de caso na empresa Marcopolo S.A. com análise de resultados observados.

1 CONCEITOS ELEMENTARES RELATIVOS À SUSTENTABILIDADE

Diante da enorme concorrência que as empresas enfrentam para conquistar os consumidores, é essencial alcançar vantagens na competição, ter alguma coisa que o faça ser diferenciado no mercado. Aprendendo, elas inovam, mudam suas táticas, investigam sob a ótica da conjuntura que se espelha no momento e podem, dessa forma, avaliar em qual mercado poderá se lançar, alcançando metas a contento para todos os *stakeholders* envolvidos. O produto comercializado não é apenas uma questão de preço, é também um agregado de valores que atuam em favor da empresa, transformando-a em modelo de gestão de sustentabilidade, gerando credibilidade junto aos seus clientes.

Nos últimos anos, termos como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade empresarial ou responsabilidade corporativa tornaram-se comuns nos debates, em pesquisas e na mídia. Conforme Philippi Jr (2000), o conceito de sustentabilidade explora as relações entre desenvolvimento econômico, qualidade ambiental e igualdade social e começou a ser esboçado em 1972, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) preocupada com o futuro do planeta e na tentativa de amenizar a contenda Homem versus natureza, promoveu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo (Suécia). A sustentabilidade, para Gray (2003), é um conceito difícil de aplicar em qualquer corporação individual. Ela é essencialmente um conceito global. Mas isso não significa que não exista aplicação em corporações como um número cada vez maior de empresas e grupos de pressão/solucionadores de problemas corporativos está rapidamente reconhecendo.

Essa compreensão nos transportará ao desenvolvimento sustentável, fundado no Relatório *Brundtlan* Nosso Futuro Comum (1983), preparado pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988), definido como “o que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. (ONU, 1991).

Denise Curi (2011, p.58), assim definiu a gestão do meio ambiente:

Podemos definir gestão ambiental como o braço da administração que reduz o impacto das atividades econômicas sobre a natureza. Ela deve estar presente em todos os projetos de uma organização, desde seu planejamento e execução, até sua completa desativação.

Para Mazzarotto e Berté (2013, p. 56) o gerenciamento ambiental:

A gestão ambiental passa a ser uma resposta à exigência do novo cliente – o consumidor verde - estabelecendo uma relação fundamental entre a empresa “verde” e bons negócios. O envolvimento da empresa com danos ambientais têm repercussões negativas quase que imediatas, podendo ocorrer severas perdas econômicas.

Para Félix e Borda, (2009, p. 13), uma empresa não se guia apenas pelos lucros oriundos dos negócios:

Indo ao encontro sustentável, o Tripé da Sustentabilidade ou *Triple Botton Line* orienta diretrizes, tomadas de decisões na gestão dos três setores não mais apenas pelos ganhos econômicos empresariais, mas, pela análise dos impactos e das possibilidades sociais e ambientais em cada negócio, em cada processo, em todos os procedimentos empresariais, seja na produção e oferta de bens e serviços.

Para Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.19), fundamentado em uma visão de negócio e meio ambiente:

A gestão socioambiental estratégica (GSE) de uma organização consiste na inserção da variável socioambiental ao logo de todo processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se das funções que compõem esse processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado,

visando a atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível.

Sustentabilidade: Origem e Definição

O cenário que temos atualmente é de grande concorrência entre as empresas, exigindo um comportamento mais colaborativo. A sustentabilidade empresarial é uma nova forma de gerenciamento onde predomina o respeito ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável da sociedade. O princípio do desenvolvimento é o de um mercado aberto e competitivo onde a transparência nas relações faz a diferença. Para as empresas, isso significa ouvir e considerar em suas decisões, as opiniões e expectativas de todas as partes interessadas. O retorno é uma imagem melhor da empresa junto aos consumidores e a comunidade e o aumento do número de clientes que irão cada vez mais procurar produtos e serviços de empresas que pratiquem ações proativas de sustentabilidade. “Reconhecer o valor do diálogo com as partes interessadas é a própria essência responsabilidade social corporativa. É crucial saber com quem falar e porque falar”. (ALMEIDA, 2002, p. 77).

O conceito tradicional de sustentabilidade tem sua origem nas Ciências Biológicas e é aplicado aos recursos renováveis, especialmente aos que podem se esgotar pela exploração descontrolada (BARBIERE, 2000, p. 32). Segundo o Relatório Nosso Futuro Comum (ONU, 1987) existem quatro questões para o entendimento do que significa sustentabilidade: 1) desgastes do meio ambiente estão interligados como, por exemplo, o desflorestamento, a erosão do solo e a formação de depósitos sedimentares em rios e lagoas; 2) os desgastes ambientais e os padrões de desenvolvimento econômico se

interligam; 3) os problemas ambientais estão ligados a vários fatores sociais e políticos; 4) os ecossistemas atravessam as fronteiras nacionais.

A sustentabilidade dos recursos naturais depende de como são explorados e das condições políticas, econômicas e culturais que determinam o que a sociedade pretende fazer com eles, ou seja, depende do desenvolvimento praticado (ONU, 1987). Esse relatório adverte que não possa haver um único esquema para o desenvolvimento sustentável porque os sistemas econômicos e sociais diferem muito de país para país, porém, o desenvolvimento sustentável deve ser enfrentado como um objetivo de todo o planeta.

Através dos resultados alcançados pelas empresas que têm essa conta tripla em seus relatórios, o Tripé da Sustentabilidade, perceberam que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à sustentabilidade, interessado nos impactos que poderão ser produzidos pelos produtos que eles adquirem. Atualmente grande parte das empresas está inserida na comunidade onde atuam e suas ações podem transformar a vida dessas pessoas através de seu negócio.

1.2 A Sustentabilidade Vista Pela Ótica dos *Stakeholders*

O conceito mais conhecido de sustentabilidade é a da Comissão Brundtland (1987), o qual definiu que o desenvolvimento sustentável deve atender às necessidades da geração atual sem afetar as necessidades das gerações futuras. Essa acepção se apóia em um dos princípios básicos de

sustentabilidade, numa visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser avaliadas.

Sustentabilidade de acordo com Almeida (2004, p. 35), “é um método que envolve uma mudança de cultura em longo prazo e uma transformação planejada que essencialmente envolva os *stakeholders*” [...]

No entendimento de Terra e Brito (2009, p. 4), sustentabilidade é “gerenciar relacionamentos com *stakeholders* de forma metódica e estruturada, no entanto, se traduz claramente em vantagens competitivas”. [...]

A perspectiva gerencial sob qual é tratada o conceito de *stakeholder* é diferente por garantir que é necessário um meio-termo entre os interesses dos múltiplos públicos no decorrer de um período. Para Teixeira e Domênico (2008), não é satisfatório que as corporações estabeleçam estratégias para determinar riqueza, mas é coerente que os administrantes pesquisem como desejam que as organizações alcancem os seus objetivos, e, a resposta, necessita estar na medida dos interesses dos grupos que estejam envolvidos.

Em seus estudos, Teixeira e Domênico (2008) acrescentaram outra etapa ao modelo, que avalia o sucesso ou não no gerenciamento dos *stakeholders*, inserindo na amostra, formas de *feedback* e controle. A avaliação foi baseada nas primeiras fases, com a elaboração e implantação das táticas. Nesse último passo aplica-se aos *stakeholders* que fazem a conexão entre a organização e o ambiente externo, chamados *interface stakeholders*. Os *stakeholders* têm um papel básico durante a fase de desenvolvimento de uma nova estratégia, pois são eles que transmitem as informações captadas na organização.

Dessa forma, de acordo com Terra e Brito (2009) a administração de *stakeholders* tem por meta promover o método de troca de informações e criar credibilidade a uma empresa perante seus públicos alvos. Sendo assim, o autor propõe o aprimoramento de uma ação com entradas e saídas, atividades, indicadores, políticas, papéis e responsabilidades. Deste modo é possível atingir os resultados desejados, aproveitando a estratégia de relacionamento.

O século XXI trouxe um novo desafio e uma nova vantagem competitiva para as empresas: a sustentabilidade. A empresa passou a representar uma extensão da casa, da família e das aspirações sociais do colaborador. Esta nova realidade tem levado as organizações a repensarem seus papéis em relação ao seu público interno e externo - desafio que muitas resolveram incorporar e superar por meio de ações, que vão desde o bom clima no trabalho à participação e contribuição para a comunidade à sua volta, com foco na melhoria de seus resultados. A imagem organizacional é o resultado do engajamento de toda a cadeia produtiva nas práticas de responsabilidade social que amplia de modo significativo os resultados e firma os benefícios econômicos, sociais e ambientais, proporcionando o desenvolvimento sustentável. Para melhor compreensão, esta pesquisa destacará a nova missão das empresas ao adotarem as práticas sustentáveis como forma de estratégia e estabilidade dentro do mundo globalizado.

2 PANORAMA DAS EMPRESAS FRENTE À RESPONSABILIDADE SOCIAL

Conforme Ashley *et al* (2002), a expressão responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, amplamente, ou a alguma comunidade, especificamente, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. O panorama econômico e social do capitalismo mundial observado no século XX é decorrente de um amplo processo de globalização e reestruturação do setor produtivo, o que, através do estabelecimento de um novo paradigma tecnológico, trouxe impactos bastante evidenciados no mundo do trabalho, na sociedade global e no meio ambiente.

Conforme Rosemeri Alessio (2003), os problemas sociais brasileiros ainda assolam grande parcela da população que vive abaixo da linha da pobreza, sem as mínimas condições de sobrevivência, faz a atuação das empresas se voltarem para as doações e ações de assistência social em comunidades. A empresa é um negócio e o centro do interesse do investidor é o lucro e os *stakeholders* são o meio para alcançá-lo. A questão da erradicação dos variados problemas sociais do País ainda é tratada tradicionalmente pelo poder público.

Segundo Ethos (2006), Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna co-responsável pelo desenvolvimento social. Essa empresa é capaz de ouvir o interesse das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços,

fornecedores, consumidores, comunidade, Governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender a demanda de todos e não apenas de acionistas e proprietários. Esse conceito resgata a gestão da responsabilidade social das empresas em sua essência filosófica, o estabelecimento de um comportamento ético, transparente e socialmente responsável com cada *stakeholder* - as partes interessadas e impactadas pelo negócio – baseados em princípios e valores que norteiam todas as ações, decisões e relações, incorporando os diferentes interesses dos envolvidos, de modo a contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável, e não apenas por uma questão de atendimento de interesses puramente econômicos de um *stakeholder*, mas, frente à gravidade dos problemas sociais que assolam o Brasil, faz com que a responsabilidade social empresarial seja mais focada em atendimento a demandas da comunidade, conforme dados de pesquisas já realizadas.

De acordo com McIntosh *et al* (2001) algumas pessoas na comunidade de negócios argumentam que está ocorrendo uma importante mudança no coração do capitalismo global, onde a rentabilidade não pode mais se basear somente em consumismo e competição. Há uma crescente compreensão dos benefícios de uma abordagem proativa à responsabilidade social. O aumento da produtividade derivadas das novas tecnologias e da difusão de novos conhecimentos levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas, fazendo que busquem novos processos de gestão, visando obter diferenciais competitivos.

É importante entender se existe esse alinhamento entre diretoria e área operacional porque uma possível falta de interação entre essas duas

realidades pode acarretar na falta de comprometimento e de compreensão do papel do empregado na prática das ações capazes de embasarem políticas e estratégias de sustentabilidade para o setor financeiro. O rumo que orienta esse trabalho acadêmico prender-se-á, portanto, em verificar empiricamente a percepção dos conceitos e do comportamento sustentável.

Torna-se importante averiguar a existência de um alinhamento entre os setores da empresa selecionada para estudo, pois, uma possível falta de interação entre essas realidades, pode acarretar na falta de comprometimento e na falta de compreensão do papel do empregado na prática das ações sustentáveis capazes de embasar políticas e estratégias de sustentabilidade para o setor financeiro. Concentrado nesse propósito, a presente pesquisa verifica essa temática adotando a metodologia do estudo de caso para entender a experiência do que foi aplicada na empresa Marcopolo.

As empresas atuais são agentes transformadores que exercem uma influência muito grande sobre os recursos humanos, a sociedade e o meio ambiente, possuindo também recursos financeiros, tecnológicos e econômicos. Diante disto, procuram colaborar de alguma forma para o fortalecimento destas áreas, com posturas éticas, transparência, justiça social. Os empresários, neste novo papel, tornam-se cada vez mais aptos a compreender e participar das mudanças estruturais na relação de forças nas áreas ambiental, econômica e social.

Nos últimos anos, houve progressos surpreendentes na área de gerenciamento e relatório ambiental e, mais recentemente, o mesmo ocorreu quanto à conscientização sobre a responsabilidade social e a crescente compreensão dos desafios da sustentabilidade.

As organizações desejam serem reconhecidas pela sociedade, por seus colaboradores, clientes, fornecedores. O entrave maior é estar preparado para a os desafios encontrados. Segundo Vassallo (2000), o primeiro deles é da operacionalidade. Pondera nas conseqüências que cada uma de suas decisões possa causar ao meio ambiente, a seus empregados, à comunidade, ao consumidor, aos fornecedores e a seus acionistas. Não vale a pena investir milhões em um projeto comunitário onde as conseqüências estão na poluição dos rios juntos às suas fábricas ou de beneficiar seus empregados e não ser honestos com seus consumidores.

Seguindo essa linha de raciocínio, o Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social (2003) diz que a responsabilidade social é a conexão das empresas com o social e o ambiental e com todos os elementos envolvidos. A empresa é responsável corporativamente quando faz mais do que comprometer-se a pagar seus impostos em dia, acatar as leis e atender as condições de segurança e saúde para os seus trabalhadores, fazendo assim porque acredita ser uma empresa que estará contribuindo para a construção do bem da coletividade.

Trata-se, segundo o Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social (CES, 2003), de uma informação compreendida e situada mais nas boas práticas da ética empresarial e da moral social do que nas regras jurídicas. Alcança formas tão variadas como o da gestão de recursos humanos e da cultura de empresa até a escolha dos sócios comerciais e das tecnologias.

2.1 Histórico da Responsabilidade Social

Tornou-se evidente em 1919, de acordo com Toldo (2002), a questão da responsabilidade corporativa com o julgamento na Justiça americana do caso de Henry Ford, presidente acionista majoritário da *Ford Motor Company*, e seu grupo de acionistas liderados por John e Horace Dodge, que contestavam a idéia de Ford. Em 1916, argumentando a realização de objetos sociais, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos aos acionistas e investiu na capacidade de produção, no aumento de salários e em fundo de reserva para diminuição esperada de receitas devido à redução dos preços dos carros. É lógico que a Suprema Corte decidiu a favor de Dodge, entendendo que as corporações existem para o benefício de seus acionistas e que os diretores precisam garantir o lucro, não podendo usá-lo para outros fins.

A idéia de que a empresa deveria responder apenas aos seus acionistas começou a receber críticas durante a Segunda Guerra Mundial. Nesta época, diversas modificações aconteceram nos Estados Unidos.

Em 1953, outro fato trouxe à público a discussão sobre a inserção da empresa na sociedade e suas responsabilidades: o caso *A. P. Smith Manufacturing Company* versus seus acionistas (TOLDO, 2002), que contestavam a doação de recursos financeiros à Universidade de Princeton. Nesse período, a Justiça estabeleceu a lei da filantropia corporativa, determinando que uma corporação pudesse promover o desenvolvimento social.

Segundo Toldo (2002), nos anos 60, autores europeus se destacavam, discutindo problemas sociais e suas possíveis soluções, e nos

Estados Unidos as empresas já se preocupavam com a questão ambiental e em divulgar suas atividades no campo social.

Já na década de 70, começou a preocupação com o como e quando a empresa deveria responder por suas obrigações sociais. Nessa época, a demonstração para a sociedade das ações empresariais tornou-se extremamente importante.

De acordo com Tinoco (2001), a França foi o primeiro país do mundo a ter uma lei que obriga as empresas que tenham mais de 300 funcionários a elaborar e publicar o Balanço Social. Seu objetivo principal prende-se a informar ao pessoal o clima social na empresa, a evolução do efetivo; em suma, estabelecer as performances da empresa no domínio social.

Na década de 90, com uma maior participação de autores na questão da responsabilidade social, entrou em cena a discussão sobre os temas ética e moral nas empresas, o que contribui de modo significativo para a conceituação de responsabilidade social.

2.2 Responsabilidade Social no Brasil

Em 1960, foi constituída a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), com sede em São Paulo, iniciando assim uma pregação sobre Responsabilidade Social nos dirigentes das empresas (TINOCO, 2001). Em 1977, a ADCE organizou o 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas, tendo como tema central o Balanço Social da Empresa. Em 79, a ADCE passa a organizar seus congressos anuais e o Balanço Social tem sido objeto de reflexão (TOLDO, 2002).

Segundo Kraemer (2004), a primeira referência foi em 1986, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) encomendou um grupo de cientistas e especialistas, liderada pela médica Gro Brundtland, que havia sido primeira ministra da Noruega. O objetivo era entender como as atividades humanas estavam impactando a vida na Terra. Esse estudo resultou no relatório “Nosso Futuro Comum” (ONU, 1987), onde, pela primeira vez, houve uma definição bastante aceita do que seja o termo sustentabilidade: “É preciso que a economia humana seja capaz de suprir as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades.”

De acordo com Kraemer (2004), em 1991 foi encaminhado ao Congresso um anteprojeto propondo publicação do Balanço Social pelas empresas, porém, não foi aprovado. Foi publicado pelo Banespa, em 1992, um relatório divulgando as suas ações sociais. Em 1993, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lançou a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), que constitui o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais. Em 1997, Betinho lançou um modelo de Balanço Social e, em parceria com a Gazeta Mercantil, criou o selo do Balanço Social, estimulando as empresas a divulgarem seus resultados na participação social.

Foi criado, em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pelo empresário Oded Grajew. O Instituto serve de ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial por meio de publicações, experiências, programas e eventos para os interessados na temática. Em 1999,

a adesão ao movimento social se refletiu na publicação do seu balanço no Brasil por 68 empresas. No mesmo ano, foi fundado o Instituto Coca-Cola no Brasil, voltado à educação, a exemplo da fundação existente nos Estados Unidos desde 1984.

Segundo Toldo (2002), a Câmara Municipal de São Paulo premiou em 1999, com o selo Empresa Cidadã as empresas que praticaram a responsabilidade social e publicaram o Balanço Social e a Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) incluiu em sua premiação o prêmio Top Social. A Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança destacou-se pelo trabalho de erradicação do trabalho infantil, exemplo que atraiu um número crescente de adeptos. A empresa que combate o abuso contra criança ganhou o selo Empresa Amiga da Criança.

O primeiro dado relevante a se destacar na comparação entre 2000 e 1999 é que a média de gastos por empregado cresceu em praticamente todos os indicadores sociais internos, ou seja, o valor gasto com empregados em alimentação, previdência privada, saúde, segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, participação nos lucros e capacitação e desenvolvimento profissional foi 80,1% maior em 2000. A média do gasto em previdência privada foi 2,3 vezes maior e a participação nos lucros quase dobrou. A única exceção foi em creche, com redução de 8%. Este crescimento, porém, não quer dizer que o investimento social destas empresas esteja compatível com o que delas se espera. Em todo caso, é um dado positivo.

Dessa forma, Torres (2002) diz que para conquistar um diferencial e obter a credibilidade e aceitação da sociedade e das diversas partes interessadas dentro do universo empresarial, além de novas práticas e da

publicação anual dos balanços e relatórios sociais e ambientais, as corporações têm buscado certificações, selos e *standards* internacionais na área social. Entre os exemplos brasileiros mais significativos, estão o “Selo Empresa Amiga da Criança”, conferida pela Fundação Abrinq; o 'Selo Empresa-Cidadã', que é uma premiação da Câmara Municipal da Cidade de São Paulo; e o 'Selo Balanço Social Ibase/Betinho', do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas desde 1998.

Neste sentido, A *Corporate Social Responsibility* apud Vassallo (2000) diz que não existe uma fórmula geral de responsabilidade social quando se trata de negócios. Porém algumas medidas simples podem ajudar na formação uma estratégia apropriada de cidadania corporativa. A seguir, alguns deles:

- Institua missão, visão e um conjunto de valores a serem mantidos;

- É necessário que o DNA da empresa esteja enraizado em cada decisão tomada, conservando, assim, a sua missão, os valores e visões que estejam presentes na sua formação. Isso resulta em empenho de todos, criando um comprometimento com todos os envolvidos;

- Por em ação o que se apregoa como valores da empresa;

- Incentivar a gestão executiva de responsabilidade, atentando aos interesses dos colaboradores antes de tomadas de decisões de nível estratégico;

- Ensinar o que deve ser feito através de cursos, treinamentos;

→ Divulgar os balanços sociais e ambientais para que todos os interessados tenham uma situação real da empresa;

→ Usar sua importância sob o aspecto positivo – o mundo organizacional é composto por uma grande malha de relacionamentos. Através dos valores cidadãos de sua organização, influenciar o desempenho de fornecedores, clientes e companhias do mesmo setor.

2.3 Responsabilidade Social no Âmbito Internacional

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2014), sobressaem-se, internacionalmente, as normas BS 8800 e OHSAS 18001, que abordam a segurança e saúde no local de trabalho. Também têm as normas AA 1000 e *Social Accountability* 8000 (SA 8000), voltadas para a responsabilidade social corporativa. Apesar de pouco divulgada no Brasil, a norma SA 8000 tem a sua importância por ser um certificado que inclui os trabalhadores da empresa, as ONGs e os sindicatos.

Essencialmente, a *Social Accountability* 8000 tem em vista aperfeiçoar o bem-estar e as qualidades do trabalho no ambiente corporativo, do ponto de desenvolvimento de um sistema de verificação que deve assegurar o cumprimento das cobranças contidas na norma e a sucessiva concordância com os modelos estabelecidos. Os pré-requisitos estão baseados nas declarações internacionais de direitos humanos, na defesa dos direitos da criança e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Com essa finalidade, a SA 8000 aparece como uma norma de auditoria análogo à certificação ISO 9000, que já é apresentada por mais de 300 mil empresas em todo o planeta.

Fundada em 1997 (VASSALO, 2000) e ampliada por um conselho internacional que reúne empresários, ONGs e organizações sindicais, a SA 8000 quer incentivar a participação de todas as esferas da sociedade no progresso das condições de trabalho e de vida no ambiente corporativo, extinguir o trabalho escravo e abolir a exploração do trabalho infantil. Devido ao lado ético, tem a preocupação em assegurar aos trabalhadores um trabalho seguro e digno. Isso traz um retorno onde se cria um mercado mais competitivo e uma coletividade com mais justiça.

Enfim, outras conquistas empresariais, como as normas ISO e qualidade ambiental, tornam-se um aspecto bastante expressivo e mostram o empenho empresarial em contribuir para uma sociedade com qualidade de vida melhor para todos.

2.4 Responsabilidade Ambiental

A gestão ambiental e da responsabilidade social, para um desenvolvimento que seja sustentável econômica, social e ecologicamente, precisa contar com executivos e profissionais nas organizações, públicas e privadas, que incorporem tecnologias de produção inovadoras, regras de decisão estruturadas e demais conhecimentos exigidos no contexto em que se inserem.

O desenvolvimento econômico e o meio ambiente estão intimamente ligados. Só é inteligente o uso de recursos naturais para o desenvolvimento caso haja parcimônia e responsabilidade no uso dos referidos recursos. Do contrário, a degradação e o caos serão inevitáveis. A melhoria das condições de vida, segundo Coelho e Dutra (2000), passa obrigatoriamente por um conjunto de ações que transcende ao importante item de preservação ambiental e se expande para a melhoria das condições de trabalho, assistência médica e social, além de incentivo às atividades culturais, artísticas, bem como à preservação, reforma e manutenção de bens públicos e religiosos.

Neste contexto, Kraemer (2000) diz que as organizações deverão incorporar a variável ambiental no aspecto de seus cenários e na tomada de decisão, mantendo com isso uma postura responsável de respeito à questão ambiental. Empresas experientes identificam resultados econômicos e resultados estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental. Estes resultados não se viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável ambiental na organização para que ela possa atingir o conceito de excelência ambiental, trazendo com isso vantagem competitiva.

Na informação sobre o meio ambiente, deve-se incluir a Contabilidade, porque, na atualidade, o meio ambiente é um fator de risco e de competitividade de primeira ordem. A não inclusão dos custos e obrigações ambientais distorcerá tanto a situação patrimonial como a situação financeira e os resultados da empresa.

2.5 Responsabilidade Ambiental na Empresa

Ecologia e empresa eram consideradas dois conceitos e realidades desconexas. A ecologia é a parte da biologia que estuda a relação entre os organismos vivos e seu ambiente. Dessa forma, é entendida como uma ciência específica dos naturalistas, distanciada da visão da Ciência Econômica e Empresarial. Para a empresa, o meio ambiente que estuda ecologia constitui simplesmente o suporte físico que fornece à empresa os recursos necessários para desenvolver sua atividade produtiva e o receptor de resíduos que se geram.

Alguns setores já assumiram tais compromissos com o novo modelo de desenvolvimento, ao incorporarem, nos modelos de gestão, a dimensão ambiental. A gestão de qualidade empresarial passa pela obrigatoriedade de que sejam implantados sistemas organizacionais e de produção que valorizem os bens naturais, as fontes de matérias-primas, as potencialidades do quadro humano criativo, as comunidades locais e que devem iniciar o novo ciclo, onde a cultura do descartável e do desperdício seja coisa do passado. Atividades de reciclagem, incentivo à diminuição do consumo, controle de resíduo, capacitação permanente dos quadros profissionais, em diferentes níveis e escalas de conhecimento, fomento ao trabalho em equipe e às ações criativas são desafios-chave neste novo cenário.

A nova consciência ambiental, surgida no bojo das transformações culturais que ocorreram nas décadas de 60 e 70 (KRAEMER, 2004) ganhou dimensão e situou o meio ambiente como um dos princípios fundamentais do homem moderno. Nos anos 80, os gastos com proteção ambiental começaram

a ser vistos pelas empresas líderes não primordialmente como custos, mas como investimentos no futuro e, paradoxalmente, como vantagem competitiva.

A inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da organização moderna amplia substancialmente todo o conceito de administração. Administradores, executivos e empresários introduziram em suas empresas programas de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas. Essas práticas difundiram-se rapidamente e logo vários pioneiros dos negócios desenvolveram sistemas abrangentes de administração de cunho ecológico.

Para se entender a relação entre a empresa e o meio ambiente tem que se aceitar como estabelece a teoria de sistemas, que a empresa é um sistema aberto. Sem dúvida nenhuma, as interpretações tradicionais da teoria da empresa como sistema tem incorrido em certa visão parcial dos efeitos da empresa e em seu entorno.

A empresa é um sistema aberto porque está formada por um conjunto de elementos relacionados entre si, ela gera bens e serviços, empregos, dividendos, porém, também consome recursos naturais escassos e gera contaminação e resíduos. Por isto é necessário que a economia da empresa defina uma visão mais ampla da empresa como um sistema aberto.

Neste sentido, Callenbach (1993) diz que é possível que os investidores e acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas.

2.6 Empresa e Sociedade: a Responsabilidade Social Corporativa

Na sociedade de mercado, a empresa é a unidade básica de organização econômica. As empresas são o motor central do desenvolvimento econômico e devem ser também, um motor vital do desenvolvimento sustentável. Para isto, é importante que elas definam adequadamente sua relação com a sociedade e com o meio ambiente.

O conceito que melhor define essa relação é o de Responsabilidade Social Corporativa – *Corporate Social Responsibility* (CSR) – definido pela *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) como *a decisão da empresa de contribuir ao desenvolvimento sustentável, trabalhando com seus empregados, suas famílias e a comunidade local, assim como com a sociedade em seu conjunto, para melhorar sua qualidade de vida*. A responsabilidade social faz com que a empresa sustentável se converta em peça chave na arquitetura do desenvolvimento sustentável.

As empresas hoje são agentes transformadores que exercem uma influência muito grande sobre os recursos humanos, a sociedade e o meio ambiente. Neste sentido, vários projetos são criados, atingindo principalmente os seus funcionários e em algumas vezes seus dependentes e o público externo, contemplando a comunidade à sua volta ou a sociedade como um todo. O grande problema é que não se realiza um gerenciamento correto a fim de saber qual o retorno para a empresa.

Posto isto, várias normas, diretrizes e padrões foram criados, como a Norma AA 1000, a SA 8000 e a GRI, contribuindo para criar um modelo de visão sobre as práticas de responsabilidade social e empresarial e sua gestão

de desempenho. No Brasil, temos o Instituto Ethos, que é uma iniciativa de padronização, além de apresentar o modelo do Balanço Social proposto pelo IBASE- *Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas*.

Na União Européia, temos o Livro Verde, resultado de uma consulta pública, que durou três meses, sobre as formas de aumentar a disponibilidade de financiamento em longo prazo e de melhorar e diversificar o sistema de intermediação financeira para os investimentos a longo prazo na Europa. Essa consulta abordou sobre o financiamento da economia européia em longo prazo e dividiu as áreas de conteúdo da Responsabilidade Social Corporativa em dois grandes blocos, sendo que o primeiro é relativo a aspectos internos e o segundo, aspectos externos.

Na dimensão interna, na condição de empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se em questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam, sobretudo, com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Quanto à dimensão externa, a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e se estende à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas e de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

3 ENVOLVIMENTO DOS *STAKEHOLDERS* COM A EMPRESA

O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963 e não tem tradução exata para a língua portuguesa. É usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver (FREEMAN, 1984). Um aspecto fundamental para o sucesso de qualquer estratégia empresarial é envolver os colaboradores que influem nas operações ou são atingidas por ela (GRAYSON; RODGERS, 2003).

Na visão de Almeida (2007), os *stakeholders* mais comuns de uma organização são tipicamente divididos em um grupo mais direto (como empregados e acionistas, instituições financeiras, fornecedores e clientes) e outro mais indireto (como comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrência e grupos de defesa de interesses). Os *stakeholders* podem estar atrás de uma vantagem, de uma reparação ou uma inserção em um contexto

maior (BRITO; TERRA, 2009). Porém, ainda existem lacunas no gerenciamento desses colaboradores, pois ainda é uma fonte não muito explorada e valorizada, por serem pouco incluídos nos sistemas de gestão empresarial.

Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999) consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*; os acionistas são apenas mais um grupo de *stakeholders*, cujos interesses as organizações devem atender, mas não são os únicos ou os mais importantes.

De acordo com o entendimento de Terra e Brito (2009, p.04), as lacunas de gerenciamento de *stakeholders* ainda existem por serem pouco exploradas e valorizadas, integram raramente as estruturas de gestão empresarial. (p. 7)

3.1 Expectativas dos Consumidores, Empregados, Investidores, Governo e Reguladores

Em conformidade com Grayson e Rodgers (2003), cada vez mais a motivação baseia-se em valores e não somente na vantagem financeira. Atualmente muitos empregados estão dispostos a recorrer à justiça se estiverem descontentes com o desempenho da empresa, como por exemplo, as empresas que permitem o uso de práticas que podem causar problemas na relação trabalho e lazer, como mais estresse e lesões por esforço repetitivo, são alvo de inúmeros processos. Os investidores por serem os donos máximos

do negócio, são especialmente importantes, pois a gerência é obrigada a responder às suas preocupações de forma eficiente e efetiva.

Segundo Motta (2000), no Japão, a cultura coletivista da sociedade, faz com que as empresas se voltem para a busca do equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para seus funcionários. Elas têm uma tradição fortemente voltada para o consenso e a satisfação de todos. O *stakeholder* tem forte influência nas estratégias traçadas pelas organizações. Motta (2000) ainda destaca também que outra característica marcante do sistema corporativo japonês é a existência dos *keiretsu*, conglomerados de várias empresas e bancos, unidos por redes de participações cruzadas entre eles.

Os consumidores são *stakeholders* externos diretamente conectados pelo processo decisório da empresa, uma vez que é sobre eles que os negócios estão alicerçados. Eles procuram um produto que lhes agreguem valor, ou seja, que proporcione satisfação individual, qualidade, preço, garantia, comodidade, segurança. (CAMPBELL, 1997).

Os colaboradores almejam aumento dos seus salários, melhoria do ambiente de trabalho, e, para alcançar esses objetivos, exercem uma pressão na empresa (BOISVERT, 1999).

Para os acionistas, os dividendos recebidos são um incentivo, pois alavancam novos investimentos. Esperam um retorno maior do que os custos de produção. Mas, essa relação entre os administradores e acionistas é impregnada de conflitos, pois têm finalidades diferentes, como afirmam Ross, Westerfield e Jafe (1995).

Para Tenório (2014), o Governo e as agências reguladoras esperam que as empresas cumpram a legislação e as normas existentes, buscando de forma equilibrada, a geração de empregos, o respeito às regras de mercado, o pagamento dos tributos e o fornecimento de produtos e serviços adequados à população.

3.2 Sustentabilidade, Revolução de Valores

A confiança no Governo, na política e nas empresas diminuiu. Escândalos, corrupção e o aumento da irresponsabilidade levaram muitos a questionar a autoridade outorgada a organizações consideradas como o Sistema (GRAYSON; HODGES, 2003). Em várias partes do mundo, consumidores e empregados das instituições sentem cada vez mais o anseio por obter informações sobre o funcionamento e os erros das instituições. A iniciativa privada, principal força de crescimento e desenvolvimento, é hoje, o centro das atenções sobre a sua conduta, gerando maiores expectativas para com as mudanças. A internet dá maior acesso às informações que antes eram exclusivas de especialistas e ocupantes de certos cargos. Isso resulta em uma disposição maior dos consumidores em questionar decisões. A consequência da perda de reputação das organizações é que elas não podem mais esperar confiança e respeito automáticos. Faz-se necessário conquistar a credibilidade e a autoridade, o que requer um grau mais alto de responsabilidade do que demonstrado pela maioria.

O tema sustentabilidade é um assunto emergente em diversas disciplinas de estudo, e, conseqüentemente, afeta também a realidade empresarial, no que diz respeito à criação de valor das organizações,

principalmente desde o último quarto do século XX. E muitas destas questões têm conseqüências indiretas sobre o *Bottom Line* das empresas, seja pela influência sobre marca e reputação organizacional, ou, então, pela capacidade de atuar no mercado com maior competitividade sustentável. Torna-se essencial compreender a existência de um contexto em que a estratégia organizacional esteja ligada à administração da sustentabilidade (FIGGE, 2002). Foi a partir dessa difusão da mentalidade embasada em sustentabilidade que o conceito de *Triple Bottom Line* - ideologia empresarial que se refere à prosperidade econômica, qualidade ambiental e progresso social de forma interligada, formando uma identidade das três dimensões de evolução organizacional- que se passou a ganhar notoriedade e a chamar mais atenção de profissionais e acadêmicos.

Observa-se, por um lado, que o conceito de cidadania empresarial vem tendo maior aceitação pelas empresas, na medida em que está recebendo, na prática, uma conotação de gestão de relações comunitárias; e, por outro lado, o conceito de responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders*² associados direta e indiretamente ao negócio da empresa.

O conceito de cidadania empresarial para não ter sua prática limitada a projetos específicos, precisa ser desenvolvido num espectro mais amplo, permeando toda a organização, incorporando o desempenho social corporativo e tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável

² *Stakeholders* - Elementos essenciais ao planejamento estratégico dos negócios que permite encontrar um equilíbrio de forças, minimizando riscos e impactos negativos.

(ASHELEY, 2002). Já o conceito de responsabilidade social corporativa requer, para a sua construção teórica e aplicação prática, a sua incorporação à orientação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio (FREDERICK, 1994).

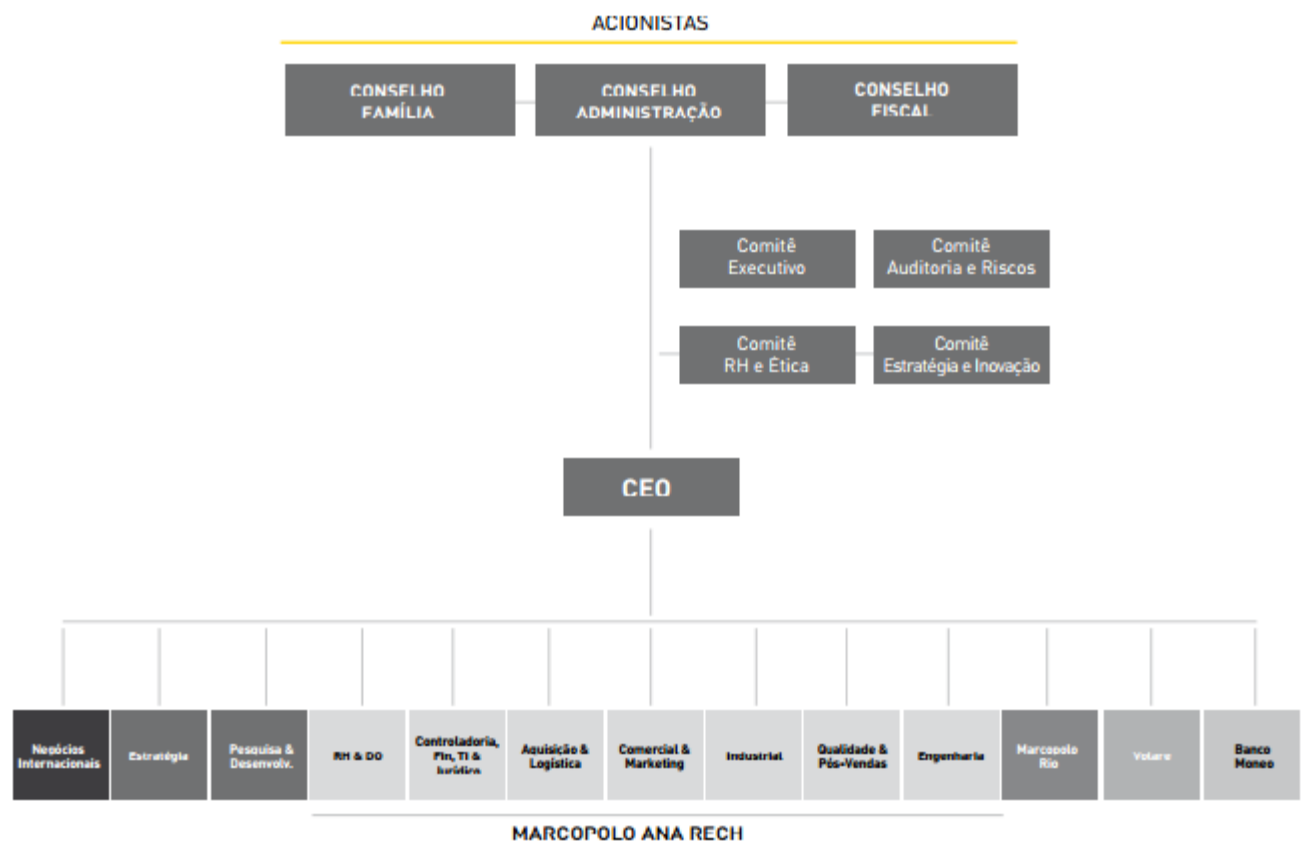
A maioria dos países em desenvolvimento ainda não está (ou acredita não estar) totalmente habilitada a cumprir esses exigentes padrões. Existe também o receio que a globalização, enfatizando a racionalização da atividade econômica, na privatização de ativos produtivos e na busca de competitividade, agrave ainda mais as desigualdades sociais e econômicas em países em desenvolvimento, com sérias conseqüências políticas. Avaliando por esse ângulo, a principal justificativa para a prática da responsabilidade social corporativa é a de natureza econômica, onde, as empresas originárias de países em desenvolvimento, tendo os seus custos sociais, trabalhistas e ambientais mais elevados que os da concorrência competem em desvantagem no mercado internacional. (FREDERICK, 1994).

4 ESTUDO DE CASO

Esse estudo é sobre a Marcopolo S.A., “empresa brasileira fabricante de carrocerias de ônibus, urbanos, micros e componentes, responsável pela fabricação de mais de 50% desse tipo de veículo no Brasil, o qual a faz a maior fabricante mundial”. (MARCOPOLO S.A., 2013).

Segundo o Relatório de Sustentabilidade (2013), a empresa é formada por três diretorias responsáveis pelas diretrizes adotadas. A coordenação e o controle das atividades ficam sob responsabilidade das Gerências. O Conselho (formado por diretores) e o Comitê de qualidade coordenam o sistema de qualidade.

Organograma Geral da Marcopolo S.A.



Fonte: Relatório Marcopolo de Sustentabilidade 2013, p.14.

Ainda sobre a empresa, a Revista Isto É afirma:

Criada em 1949 em Caxias do Sul – RS, a empresa tem quatro filiais no Brasil e em outros países: Argentina, Colômbia, México, Portugal e África do Sul e exportando para mais de 80 países, sendo os principais a França, Inglaterra, Alemanha, Espanha, Portugal, Holanda, México, Argentina e Arábia Saudita. Considerada a maior fabricante nacional do segmento, com 39,2% de participação no mercado, e uma das mais importantes no mundo, integrando a lista das "100 Melhores em Cidadania Corporativa 2008" e as "100 Melhores Empresas em IDH³ 2008 [...]"

³ IDH: Índice de Desenvolvimento Humano, medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano".

Possui um indicador de riqueza de 16,2 (100 MELHORES, 2008) e foi classificada como de nível dois em Governança Corporativa⁴, de acordo com o IBGC⁵. Esse alcance de nível significa que a empresa Marcopolo S.A. optou pela prática da transparência em todas as suas ações e resultados. Empresas classificadas no nível dois seguem normas rigorosas de relatórios sucessivos sobre suas decisões e desempenho, que devem ser realizados em formato e datas pré- definidas, deixados à disposição do mercado financeiro e de toda a comunidade.

Bueno e Taitelbaum (2009, p. 163) afirmaram que:

Considerada também uma das Melhores Empresas para se trabalhar de 2007, a empresa, que é uma das líderes mundiais no desenvolvimento de soluções para o transporte coletivo de passageiros, possui unidades espalhadas por seis países exporta para 104 e conta com aproximadamente 6.000 colaboradores no Brasil, que se consideram satisfeitos com os benefícios, salários, possibilidades de crescimento e práticas esportivas, oferecidas pela organização.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da empresa Marcopolo (2013):

Outros benefícios oferecidos são: plano de saúde vitalício, participação nos lucros, empréstimos, previdência privada, preparação para a aposentadoria, restaurante com seis tipos de cardápios e um canal de comunicação para eventuais reclamações, o Canal Livre, representado por urnas espalhadas pela empresa. A Fundação Marcopolo mantém vários tipos de programas nas áreas de educação, qualidade de vida, lazer e saúde, entre os quais o Incentivo à Educação, que concede bolsas de estudo aos colaboradores em todos os níveis de escolaridade. Ao final do programa, cada gestante recebe um enxoval completo para o bebê. A

⁴ Governança Corporativa: Conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.

⁵ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, órgão de orientação, supervisão e controle nas empresas. Fundado em 27 de novembro de 1995 por um grupo de 36 pioneiros, entre empresários, conselheiros, executivos e estudiosos, onde o propósito era fortalecer a atuação dos conselhos de administração.

preocupação com a comunidade também faz parte da história da empresa, e se consolida por meio dos diversos programas externos desenvolvidos pela Fundação, com a contribuição dos próprios colaboradores. [...]

Sobre o gerenciamento adotado, o Relatório de Sustentabilidade (2013) informa que:

A gestão da Marcopolo é formalizada com base na distinção entre as funções e responsabilidades do Conselho de Administração, do Comitê Executivo e da Diretoria. O Conselho de Administração é constituído por sete membros, dos quais quatro são externos e independentes, sendo um eleito pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e outros dois pelos controladores. Ainda, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade Marcopolo S.A. (2014), a companhia conta, também, com um Conselho Fiscal, composto de três membros, um indicado pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e um pelos controladores. As competências de cada órgão estão definidas no Estatuto Social da Companhia. Para auxiliar, opinar e apoiar na condução dos negócios, o Conselho de Administração conta ainda com os seguintes Comitês: Auditoria e Riscos, Recursos Humanos e Éticos mais Estratégia e Inovação. A Companhia dispensa tratamento justo e igualitário a todos os minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (*stakeholders*). A competitividade e a qualidade dos serviços executados pela Marcopolo provêm principalmente dos serviços prestados pelos talentos humanos que nela trabalham. São aproximadamente 21.002 colaboradores, distribuídos nas áreas: operacional, manutenção e administrativa

As atitudes e o comportamento dos colaboradores, “são orientados pela Política e Objetivo da Qualidade e pelos Valores da organização, assegurando o comportamento ético nas operações e interações envolvendo todos os *stakeholders* da empresa” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

As diretrizes organizacionais estão assim definidas Relatório de Sustentabilidade (2013):

Missão: Atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade e pontualidade, com compromisso sócio-ambiental: Visão: ser referência nacional em qualidade, através da competitividade e do crescimento sustentável e; Valores: Ética, Simplicidade, Segurança, Profissionalismo e Responsabilidade Sócio-ambiental.

Sobre a Responsabilidade Social praticada, o Relatório de Sustentabilidade (2013) descreve que:

A Marcopolo e seus colaboradores desenvolvem a Responsabilidade Social sob coordenação da Fundação Marcopolo, através de diversos programas nas áreas de Educação, Cultura, Esporte e Lazer. Dentre os projetos voltados para a comunidade, destaca-se o Projeto Escolas, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do ambiente educacional, das relações da comunidade escolar e da formação para a cidadania. O Projeto Escolas oportuniza atividades diversificadas no turno contrário da escola como *futsal*, xadrez, coral, orquestra de flautas, entre outros.

Tais considerações sobre a gestão ambiental da Marcopolo S.A. demandam ainda uma discussão sobre o desempenho dos colaboradores, a seguir.

4.1 O Desempenho dos Colaboradores

Sobre a empresa, o Relatório de Sustentabilidade (2013) relata que:

A Marcopolo S.A. é uma multinacional brasileira, de sociedade anônima e capital aberto⁶, sediada em Caxias do Sul, RS. Em conjunto com suas associadas, contam com 21.002 mil colaboradores (Relatório 2013 Marcopolo S.A.) distribuídos no Brasil e no mundo. Comercializa os seus produtos em mais de 100 países, nos cinco continentes. Investimentos em programas de capacitação, benefícios, saúde, segurança e bem estar orientam as ações das empresas, alinhadas com a cultura de cada local.

Como parte do processo de reestruturação da empresa por unidades de negócios, iniciado em 2012, e do plano de carreira e sucessão, várias

⁶Capital Aberto: a empresa dispõe de parte de seu capital em ações na bolsa de valores.

funções foram revistas, passando a recompor assim, a distribuição do quadro de profissionais:

Tabela 1 – Distribuição do Quadro de Profissionais da Marcopolo S.A.

CATEGORIA	2011	2012	2013
Marcopolo			
Diretoria/Gerência	48	53	33
Coordenação	84	65	44
Supervisão	253	214	254
Técnicos	630	567	656
Administrativo	931	899	883
Operacional	6.279	6.509	6.918
TOTAL	8.225	8.307	8.788
Marcopolo RJ			
Coordenação	4	5	6
Supervisão	48	38	38
Técnicos	130	87	132
Administrativo	299	206	295
Operacional	1961	2.223	2.486
TOTAL	2.442	2.559	2.957

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013 Marcopolo S.A., p.26

Um exemplo da importância dos *stakeholders* para a Marcopolo S.A. é o fato dela não produzir o seu próprio chassi e motor, e, sendo assim, optou pela estratégia da construção da confiança e transparência com os fabricantes dessas peças para poder continuar alavancando o seu negócio.

4.2 Envolvimento dos *Stakeholders* com a Sustentabilidade

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2013 da empresa, o cuidado com o meio ambiente destaca-se entre as ações para o desenvolvimento sustentável. O departamento de Assessoria Engenharia Ambiental através do investimento em treinamento de colaboradores especializados e novas tecnologias se empenham em garantir o cumprimento da legislação ambiental. Decide e norteia a coleta seletiva, busca solução para a redução de resíduos resultantes do processo de produção e o seu destino final de forma ecologicamente correta.

Programas ambientais possibilitam a reciclagem anual de mais de 250 toneladas de resíduos de papel com tinta, poupando a extração de aproximadamente 7.000 árvores. Com esse projeto, receberam os prêmios Expressão de Ecologia 2002 e Top de Ecologia ADVB 2002. O Gerenciamento continuado de Resíduos Sólidos também é um programa focado no meio ambiente, recuperando em 1/3 os materiais que antes eram rejeitados.

Também existem outros incentivos para os colaboradores tais como: palestras, folders, treinamento e outras formas que a empresa encontra para mostrar a sua equipe a importância de poupar o meio ambiente. Ao público são realizadas diversas palestras que normalmente ocorrem em escolas da região onde se encontra instalada a sua filial.

4.3 Satisfação dos Colaboradores

A empresa realiza Pesquisa de Clima Organizacional⁷ para verificar a satisfação de seus empregados com a gestão e com os serviços e benefícios oferecidos. Uma pesquisa amostral, com 30% do quadro para acompanhamento, foi realizada em 2012, tendo como resultado geral para o Brasil 69% de satisfação. Após a pesquisa, ações de melhorias foram definidas para serem utilizadas: “novas instalações sanitárias; adequação de espaços de repouso e de serviços, como bancos, farmácias, convênios, a renovação do restaurante que atende mais de 5.000 colaboradores/dia”.

Para orientar as tomadas de decisões, foi criado o Código de Conduta que estabelece valores, diretrizes e padrões de comportamento de todos os administradores e colaboradores da Marcopolo, em todos os níveis e sem exceção. Serve do mesmo modo como referência para os parceiros de negócio como fornecedores, prestadores de serviço, representantes de vendas, concessionários e distribuidores, dentre outros.

⁷ Clima Organizacional: é a percepção coletiva que os colaboradores têm da empresa e influi diretamente na motivação da equipe, no seu grau de satisfação e na qualidade de seu trabalho.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O que pôde ser percebido através do histórico da Marcopolo, em se tratando da inserção dos *stakeholders* na estratégia da sustentabilidade, é a necessidade de interagir com seus fornecedores nas atividades de desenvolvimento e produção, conscientizando todos os envolvidos e como suas funções/atribuições impactam a agenda de sustentabilidade, pois, segundo enfatizou Freeman (1984), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado para alcançar os objetivos da empresa. O desafio da inclusão dos *stakeholders* foi maior, porque, naquele momento, a empresa passava por um processo de internacionalização, ou seja, levava a sua forma de gestão aos mercados internacionais, adequando-se a muitos dos padrões de estratégia global estabelecidos por Porter (1999), que disse ser essa estratégia que faz a empresa vender seus produtos em muitos países, visando à diversificação dos negócios.

O que faz com que essa empresa esteja se transformando, inovando, é devido ao fato de mostrar-se interessada no aprendizado, envolvendo seus *stakeholders*, pois entendeu que o conhecimento é uma importante ferramenta de competitividade, alcançando resultados positivos e uma maior participação dos acionistas, pois, conforme Félix e Borda (2009), é preciso estabelecer uma relação justa com seus funcionários, consumidores, fornecedores e sociedade na qual está inserida, trazendo ganhos para as partes envolvidas nas trocas de capital, serviço ou produto.

A empresa percebe, através da sua pesquisa de clima organizacional, realizada de dois em dois anos, que é indispensável fazer com que todos os seus colaboradores, seja qual for o cargo, se engajem nas ações

de sustentabilidade, se responsabilizem pelos recursos da empresa, participem com satisfação dos investimentos sociais promovidos pela organização e até cobrem que sejam mais efetivas. Essa percepção está de acordo com a colocação de Instituto Ethos (2006), o qual afirma que as empresas exercem imprescindível papel em toda a comunidade, principalmente se todos os envolvidos estiverem dispostos a aderirem aos novos modelos de sustentabilidade.

Os *stakeholders* dessa organização valorizam os resultados atingidos porque se incluem neles, suas ações levam às metas atingidas, vindo de encontro com a afirmação de Félix e Borda (2009, p.1) de que a comunicação exerce um papel de destaque no estabelecimento de mecanismos que auxiliam os indivíduos na tomada de consciência da realidade e para as organizações, no desempenho de suas atividades.

Comprometida com o meio ambiente, essa organização investe na melhoria da infraestrutura onde tem em diversas ações de qualidade de vida direcionadas aos seus colaboradores, estendidos aos seus familiares. Essa estratégia está de acordo com a afirmação de Callenbach *et al.* (1993) de que a administração ambiental está associada a idéia de resolver os problemas ambientais em benefício da empresa e ao mesmo tempo, melhorando sua imagem.

Através de um código de conduta, incorporado para orientar o relacionamento de seus empregados e executivos com as partes interessadas, a adesão é realizada por meio de assinatura em termo de compromisso. Internamente, a Via Pólo Rede de Comunicação tem como missão fazer com

que os seus colaboradores se engajem para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos, aproximando pessoas com os seus negócios.

O desenvolvimento do capital humano, a preocupação com a sustentabilidade das suas ações, o canal direto com a presidência, são algumas das ações implantadas para um maior envolvimento de seus *stakeholders* às estratégias de sustentabilidade, o que, de acordo com Campos *et al.*(2007), essa é uma realidade cada vez mais presente nas organizações a qual exige comportamento alinhado com a missão, visão e *core business* da empresa, incluindo aí o conceito do Tripé da Sustentabilidade, que conecta os valores econômicos, sociais e ambientais os quais uma empresa deve buscar.

O desafio dessa empresa para o envolvimento de seus *stakeholders* foi o de criar e implantar ferramentas de gestão para um modelo sustentável capaz de atenuar os impactos causados ao meio ambiente, atendendo as necessidades presentes e futuras, pois, de acordo com Vassalo (2000), o primeiro desafio é o operacional, onde uma empresa responsável pensa nas consequências de cada uma de suas ações que possam causar ao meio ambiente, seus empregados, comunidade, consumidores, fornecedores e acionistas.

Os principais ganhos da empresa, segundo o Relatório de Responsabilidade da Marcopolo (2013), ao envolver seus colaboradores na prática das ações foram: diminuição do uso de energia e recursos naturais no processo produtivo, melhora nas condições de trabalho (ventilação, isolante térmico, novos bebedouros, espaços de lazer e restaurantes), aumento da produtividade, melhor conceito perante os consumidores, lucratividade.

CONCLUSÃO

As ações de responsabilidade social adotadas pelas empresas demonstram ser uma estratégia que busca a sua sobrevivência diante da enorme concorrência enfrentada pela pressão do mercado, que exige cada vez mais dos fornecedores certificações, selos de qualidade, etc. O envolvimento dos *stakeholders* tornou-se essencial na implantação da sustentabilidade no âmbito empresarial, uma vez que as pessoas são um diferencial para o sucesso dos seus negócios.

Quanto ao objetivo geral, concluiu-se que a compreensão e os desafios da introdução da sustentabilidade nas ações das organizações privadas passam pela forma como as empresas enfrentam o uso dos recursos naturais aliado ao empenho dos *stakeholders*.

Nos objetivos específicos, o papel das empresas no que tange a sustentabilidade ambiental e social é o de formular, implantar e acompanhar cada fase das ações abrangendo os princípios da organização. O principal desafio da empresa foi o de conscientizar os colaboradores, independente do seu nível hierárquico, para que adote a prática socioambiental como forma de transformar os impactos da sustentabilidade e se tornarem participativos nas decisões da empresa. Ou seja, o grande desafio foi o de modificar as práticas de gestão de pessoas, fazendo com que cada decisão do setor de pessoal seja adotada sob a perspectiva das partes interessadas da organização, definindo

linhas de ação que possibilitem a combinação de diferentes interesses sem esquecer a transmissão dos valores e a missão da empresa a todos os envolvidos. Os empresários estão, necessariamente, sendo levados a refletirem sobre uma gestão orientada para além de interesses meramente econômicos, por uma questão de sustentabilidade econômica das empresas e dos negócios.

Os desafios encontrados para que a conscientização e envolvimento dos interessados, fossem concretizados, em primeiro lugar, foi a de adotar uma gestão sustentável que garantisse resultados econômicos, e, no mesmo ritmo, minimizasse os impactos sociais e ambientais decorrentes do processo produtivo.

As três pilstras que compõem a prosperidade econômica, segundo a ideologia empresarial– o social, o econômico e o ambiental, o *Triple Botton Line*, é um modelo revisto e aperfeiçoado constantemente na relação pessoas, planeta e lucro, onde cada pilar dessa estrutura tem sido um desafio para as empresas privadas ao implantarem os princípios de sustentabilidade com a finalidade de preservação do meio ambiente e gerenciamento dos recursos naturais. Paralelamente, a sociedade e as empresas vêm agregando os conceitos de sustentabilidade, organizando, apresentando soluções mais rápidas e, principalmente, preventivas em relação ao meio ambiente.

O papel das empresas na sustentabilidade é o de aplicar recursos em suas estratégias e na gestão de programas ambientais, envolvendo todos os seus colaboradores previamente capacitados, de modo que cada um seja um multiplicador.

Para a empresa, objeto desse estudo, ficam as seguintes sugestões: fazer uma comunicação de seus programas de sustentabilidade, envolvendo

todos os setores e da empresa e seus colaboradores, independentes do grau de participação de cada um; escolher em cada departamento, um responsável que acompanhe o projeto; discutir com os envolvidos, buscando novas idéias e opiniões, fazendo assim, que se envolvam cada vez mais na missão da empresa e os recompensando com prêmios, àqueles que desenvolverem novos projetos sociais e ambientais; divulgação dos resultados obtidos e divulgar os benefícios gerados para a comunidade. Essas são algumas medidas que se acredita em maior envolvimento dos colaboradores inseridos no tripé da sustentabilidade e que irá aumentar a retenção de talentos, particularmente nos mercados de trabalho competitivos.

Como sugestão de futuros estudos, propõe-se o desenvolvimento de tecnologia de cunho sustentável, que visem o menor impacto possível ao meio ambiente, beneficiando os consumidores e as empresas, objetivando um planeta mais limpo para o presente e para as futuras gerações.

Diante desse estudo, conclui-se que o envolvimento dos colaboradores nas três dimensões do Tripé da Sustentabilidade trouxe para a empresa benefícios econômicos (maior vantagem competitiva, maior lucro, confiabilidade dos consumidores), sociais (a empresa oferece empregos, atividades culturais e cursos profissionalizantes na comunidade onde está instalada) e ambientais (conscientização do uso dos recursos naturais abrangendo todos os envolvidos).

REFERÊNCIAS

ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade Social das Empresas no Brasil.**

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/952/732>.

Acesso em 07 de outubro de 2014.

AIMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade.**

<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>. Acesso em 12 de Nov 2014.

ASHLEY, Patrícia. **Ética e Responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BATESON, G. **Natureza e Espírito.** Lisboa: Dom Quixote, 1987.

BERTÉ, R. MAZZAROTTO, Angelo de Sá. **Gestão Ambiental no Mercado Empresarial.** Curitiba: InterSaberes, 2013.

BARBIERE, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** São Paulo: Vozes, Petrópolis, 1977.

BERTÉ, Rodrigo. MAZZAROTTO; Angelo de Sá. **Gestão Ambiental no Mercado Empresarial.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

BOECHAT, C. B.; PARO, R. **Sustentabilidade no Brasil.** HSM Management Online. Nº 63 julho-agosto 2007.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão, práticas avançadas.** São Paulo: Atlas, 1999.

BUENO, Eduardo; TAITELBAUM, Paula. **Indústria de ponta: história da industrialização do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Buenas Ideias, 2009.

CALLENBACH et al. **Gerenciamento ecológico: Eco Management.** São Paulo: Cultrix; Amana Key, 1993.

CAMPOS et al. CAMPOS, Erick de M.; SILVA, Elaiza Cristina dos A.; Gómez, Carla Regina P. Influência da Sustentabilidade na competitividade empresarial: um modelo na relação através da utilização de indicadores. In: **IX Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA.** Curitiba, 2007. Disponível em: <http://engema.up.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0089.pdf>. Acesso em 11 set 2014.

100 MELHORES em cidadania. 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0781/noticias/marcopolo-br-responsabilidade-global-m0050599>> Acesso em: 09 set. 2013.

CAMPBELL, A. **Stakeholders: the case in favour**. Long Range Planning, vol. 30

CES. **Conselho Econômico e Social**. 2003. Disponível em: <http://www.ces.pt/download/84/RSE.pdf>. Acesso em: 11 set. 2014.

COELHO, F. S; DUTRA; R. G. CARDOSO, R. L. Evidenciação do investimento no social e no ambiental. **Revista Pensar Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, ano 3, n. 9, p.12-18, ago/out. 2000.

CURI, Denise. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ENZIO, Mário. **Pessoas e organizações sustentáveis: este é o desafio do RH?** Profissional & Negócios. Ano XI nº 111 agosto 2007.

FIGGE, F. et al. The Sustainability Balanced Scorecard Linking Sustainability Management to Business Strategy. **Business Strategy And The Environment**, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002.

FREDERICK, William C. **Business and Society**. Disponível em: <http://agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>. Acesso em 12 set. 2014.

FÉLIX, Joana; BORDA, Gilson. **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2009.

FUNDAÇÃO MARCOPOLO. 2013. Disponível em <http://www.fundacaomarcopolo.com.br/pt/>. Acesso em: 11 set. 2013.

GRAY, R. **Responsabilidade, sustentabilidade e contabilidade social e ambiental: o setor corporativo pode se pronunciar?** <http://www.st-andrews.ac.uk/management/csear/studentresources/index.html>. Acesso em 24 agosto 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GESTÃO RH, 2013. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br/site/arquivos/revista-em-pdf/EDICAO-107-E-SUPLEMENTO.pdf>. Acesso em 28 Jul 2015.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio**. São Paulo: Publifolha, 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social nas empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis. 2006. v. 5.

KATO, C. A. **Arquitetura e sustentabilidade**: projetar com ciência da energia. Dissertação de mestrado. Arquitetura e Urbanismo. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.

KRAEMER, M.E.P. **Gestão ambiental**: um enfoque no desenvolvimento sustentável, 2004. Disponível em < www.gestaoambiental.com.br/kraemer.php>. Acesso em: 14 set. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIVRO verde. **Para uma estratégia europeia de segurança comissão europeia do,aprovisionamento,energético.,2001.**,Disponível,em:<http://www4.fe.uc.pt/maps/selecao-20green-20book20pubfinal_pt.pdf>,2001. Acesso em: 15 out 2014.

MCINTOSH et al. **Cidadania Corporativa: Estratégias Bem-Sucedidas Para Empresas Responsáveis**. RJ: Qualitymark Ed. 2001.

MACHILINE, Claude et al. **Gestão de marketing**. Professores de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. São Paulo: Saraiva. 2003.

MARCOPOLO S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2013**. Disponível em <http://ri.marcopolo.com.br/ptb/2307/10%20DFs%20Marcopolo%202013-na.pdf>. Acesso em 19 out 2014.

MOTTA, Fernando P. **Organizações e a Sociedade: A Cultura Brasileira**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n19/01.pdf>>. Acesso em 27 mar 2015.

NASCIMENTO, F.N.; LEMOS A.D. da C.; MELLO, M.C.A. de. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA FILHO, J. E. **Gestão ambiental e sustentabilidade**: um novo paradigma eco-econômico para as organizações modernas, DOMUS ON LINE: Ver. Teor. Pol., soc., Cidade. Salvador, v. 1, n. 1, p. 92-113. jan./jun., 2004. Disponível em: <http://www.fbb.br/downloads/domus_jaime.pdf>. Acesso em: 09 set 2013.

ONU. **Comissão Mundial Do Desenvolvimento e Meio Ambiente**. 1987. Disponível em < <http://pt.scribd.com/doc/ES/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>>. Acesso em: 09 set. 2013. PAULA, T.C.T. **De Plenderleith a Al Gore**. O ideário vigente na conservação de bens culturais móveis XXI. Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material,

2008 – Scielo Brasil. An. mus. paul. vol.16no.2 . São Paulo. Jul/dez 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010147142008000200008&script=sci_arttext&lng=en>. Acesso: em 09 set. 2014.

RAMOS, André et al. **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental**: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, T.C.T.. De Plenderleith a Al Gore. **O ideário vigente na conservação de bens culturais móveis no século XXI**. Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material, 2008 - SciELO Brasil. An. mus. paul. vol.16 no.2 . São Paulo. Jul/dez 2008. Disponível em: . Acessado: em 20 de janeiro de 2010

PHILIPPI JR., Arlindo. **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo : Signus Editora, 2000.

PORTER, M.E. **A Nova Era da Estratégia**. São Paulo: Editora Especial, 1999.

REIS, Homero. **Coaching ontológico**: a doutrina fundamental. Brasília: Thesaurus, 2011.

Relatório Sustentabilidade 2013 Marcopolo S.A.
http://www.marcopolo.com.br/marcopolo_sa/pt/gestao/balanco_social. Acesso em 12 set. 2014.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, A. L. de. **Contabilidade Ambiental**.
<http://www.nelsonpeixoto.hpg.ig.com.br/Portugues/Ambiental/Index.htm>.
Acesso em 23 de agosto de 2014.

TERRA, José Claudio C.; BRITO, Antônio Carlos. **Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders**. 2009.
Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/23>.
Acesso em 04 de agosto de 2015.

TINOCO, J. E. P. **Balanco social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLDO, M. **Responsabilidade social empresarial**. Prêmio Ethos Valor. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

TORRES, C. Quando o social é a diferença. Disponível em <<http://www.base.br/paginas/diferenca.html>>. Acesso em 24 set. 2013.

VASSALLO, C. **Um novo modelo de negócios**: guia de boa cidadania corporativa. **Revista Exame**, São Paulo, n.728, p.08-11, nov. 2000.